



总编辑：周桃红

2020.07.15

主编辑：张敏

星期三

责任编辑：熊枫 曾平

农历五月廿五

第2期

为了扎实做好公司的顶层设计，切实推进公司战略目标的实现，强化“战略”实施中“战”首重“略”的目标，结合最近公司开展的系统性培训学习心得，加德科技董事长周桃红倡议在公司中高层管理者中举行“我们在路上-公司精细化管理头脑风暴交流主题”活动。董事长周桃红说，2020年是公司打破瓶颈、跨越层次的开局之年，开展“我们在路上-公司精细化管理头脑风暴交流主题”活动是推进公司未来管理升级的重要序章，是集合众人智慧谋远局的关键节点，希望大家能结合实际、创新举措，推动工作的高效持续运行。

我们在路上

公司精细化管理头脑风暴交流主题活动

主题简介：2020年4月公司举办了头脑风暴交流活动，活动由专项报告、视频交流会、措施落地三个部分构成，中高层管理者结合各自负责的销售、技术、采购、运营等业务板块，分别进行了专项汇报。此次交流活动，中高层管理者们结合公司年度KPI绩效管理目标，从企业战略到现场管理，从企业文化到情感留人，从工作计划的制定到实际工作的实施，针对公司目前存在的问题，一步步的改进完善。现将交流的思路想法形成书面的专项汇报，以供大家相互学习，与公司共同进步！



省工商联领导二级巡视员黄啟林带队，联络部长樊孝辉、副部长刘章红等领导走访调研加德科技复工复产等情况



武汉市政协副主席陈光菊、武汉市教科卫体委员会专职副主任朱务本、工作处处长黄莉莉等领导一行莅临市政协委员企业湖北加德科技股份有限公司，调研企业发展情况



公司知识产权管理体系顺利通过中知(北京)认证有限公司监督审核，知识产权体系被推荐保持认证

本期要目

换位思考、给予信任
成长个人、成就公司

人员合理使用
助力企业发展

强基固本抓资源
降本增效助发展

找准定位有的放矢
重塑文化众志成城

选人要正 育人要勤

创新发展，我们在路上

企业生存之道是创造自己的管理方法并促成业绩的达成

企业文化

责任与使命

公司致力成为国内卓越的环保产品及服务的提供和运营商，为人类生活环境的持续改善作出贡献。

责任与使命

尊重个人 严于律己 客户至上 服务第一
勇于创新 开拓进取 真诚合作 互利共赢

人才理念

纳天下才，育加德人

企业管理方针

以诚筑成、质量为本

安全第一、节能环保

科学管理、持续发展



企业管理目标

分项分部工程一次交验合格率 95%以上

顾客满意率达 96%以上

固体废弃物违规处置率 0

杜绝重大火灾及爆炸事故发生，事故发生率为零

职业病发生率控制在零

杜绝重大伤亡事故，轻伤停工率控制在 2%以内

全混式内核反硝化污水处理技术(MACR)

加德科技引进国际先进的污水生化处理技术并加以消化、吸收和创新，形成独特的 MACR 污水处理技术，MACR 技术是一种改良的 AAO 污水处理工艺，在去除 COD 的同时实现短程硝化，同步脱氮除磷，可应用各种污水处理，特别对于成分复杂、水质不稳定，冲击负荷较大的工业园区污水，相较于传统工艺具有占地省、效率高、操作便利、投资和运行费用低等突出优点。该技术已被纳入 2018 年武汉市水污染防治先进适用技术名录。

“双膜法”水处理技术

加德科技作为双膜法(超滤+反渗透)技术的倡导者，已在海水淡化、中水回用领域拥有大量成功的工程案例。双膜法利用超滤膜分离系统作为反渗透的预处理，可分离绝大部分微小颗粒、菌藻及胶体等物质，在压力作用下，大部分的水分子和其他微量离子透过分渗透膜，形成产品水。该组合工艺能更有效地保护反渗透装置，提高反渗透膜的设计水通量，系统可适应较大范围的进水水质变化，脱盐率高达 99.5%。

应用范围：中水回用、工业用水、海水淡化

生物磁高效沉淀技术

加德科技针对提标改造项目运用自主开发的生物磁高效沉淀池+精密过滤工艺，将原有系统出水经过生物磁高效沉淀池，通过通过混凝沉淀进一步处理二级生化处理系统未去除的胶体物质、部分重金属和有机污染物，生物磁高效沉淀池出水中残留悬浮物及细小污物再通过精密过滤器的强力吸附和过滤作用去除，最终达到改善水质的目的。

本人2016年2月进入公司，经过4年多发展，公司取得了一定的成绩，但也存在一些问题。在这个疫情期间，结合众多的网络培训，本人也回顾了4年来公司的进步和存在的问题，在此就谈谈个人的体会吧。

企业管理是软实力的提升，应结合企业自身实际情况，制定合适的管理体系，对每个企业来说，没有包治百病的管理体系，合适的，才是最好的！

(1) 市场开拓，多些客户感知

市场需求是每个公司业务导向，也是公司赖以生存和发展的根本，客户需求除了客观需求外，还包含大量的主观需求。

客观需求，就比如项目立项，这个地方需要建设1个项目，这是客观存在的事实。

主观需求：客户选择合作方的主要考虑因素，这是个综合性较强、可变性较大的方面，虽然不会影响客观需求，但很大程度上决定了我们市场开拓的成败。

我们公司的业务领域主要在污水处理和污泥处置方面，具有明显的市政项目特点，基本都需要政府主管部门的决策。客户决策人员会以项目安全为前提，哪怕不能成为政绩，但绝不能成为罪证。

回顾我们获取的几个重点项目，虽然采用新技术、新工艺获取了合同，但哪个项目不是在客户的强力支持下实现？客户强力支持的原因真的是因为我们的技术具有巨大优势？假如这些项目是市场竞争型项目，我们能否顺利获取合同？能否通过专家论证？

条条大路通罗马，各类技术的组合都可以实现技术目标，技术优劣只能是锦上添花、是客户决策层支持我们所需要的噱头而已。所以我们在市场拓展过程中，应真正的考虑客户所想、所需，打消客户决策层的顾虑、针对性做策划布局，这才是市场竞争的正道，而不是过多的指望强调技术先进性去获取合同。

(2) 企业文化是意识形态的沉淀

众多的讲师都在强调企业文化的影响力、如何去形成企业文化之类的，企业文化并不是喊喊口号、做几个励志标语、组织几次集体活动……，个人认为企业文化是大家对公司愿景的认可、制度流程的执行、人际关系的融合等综合因素形成的最强战斗力，初级管理靠人盯、中级管理靠制度，高级管理靠文化。

我认为企业文化分两个层面，一个是初级的，靠公司制度约定，要干什么、要怎么干，长期执行下来就成了约定俗成的规矩，这实际上只是制度和流程的而升华而已。另一方面是大家为了公司自主知觉的去拼搏，这是个意识形态的企业文化，但也是能创造最大生产力的企业文化。

约定俗成的企业文化好执行，无非就是遵守规章制度，按章执行；形成意识形态的企业文化必须具有同理心、荣誉感、成就感，同时辅助必要的物质文化，相辅相成。只有阳春白雪的心灵鸡汤，只能是一时的热情，难以持久；只有物质文化，会导致利益当先，缺乏共渡难关的精神。

因此，较好的企业文化不是一朝一夕形成的，需要时间沉淀，大浪淘沙，经过时间的洗礼，留下的大部分就是具有同理心的团队。

换位思考、给予信任， 成长个人、成就公司

(卜祖坤/副总经理)



(3) 合理确定目标，保持工作积极性

公司愿景是一个长期目标，全体人员只有内心真正接受公司愿景，才会形成对愿景的憧憬并为之努力，为了避免员工认为愿景是镜中花水中月，公司应该有实现愿景的初步规划，如何布局、如何拓展，并不是简单的定个几年的经营目标。

愿景长远，中短期规划却是现实，公司应明确市场领域和方向、客户群体，指引公司全体应形成合力，对于业务领域一定要有选择，我们长处是哪些领域，优势在哪里，要有清醒的认识，任何公司和人员都不是万能的，集中精力去突破市场，逐渐形成一定的影响力。如果经常做些自己不擅长的领域，抱着只要有市场需求就去掺和一把的心态，长久下来，不仅难得见效果，而且会导致员工内心困惑，丧失成就感和积极性，更谈不上为了愿景而努力。

(4) 职责分明，激发主观能动性

制度和流程是明确职责、避免违规、提高效率、指引工作程序的工具，既然有了制度和流程，就应该遵章办事，各级担当起相应的职责，只有这样才能发挥个人的主观能动性，激发责任心。

每个人都有自己的思考方式和角度，也许个体存在工作经历、经验等方面的差别，但绝大部分人员还是希望把事情做好、能有完美的结局。作为管理层，更多在于把握方向、控制主要风险、抓住主要矛盾、给予必要的支持，如果事无巨细都掌控在管理层，大部分员工就成了被动执行的模式，就难以将自己的思维嫁接到工作中去实现，不会主动思考问题和解决困难。

目前公司各项规章制度已经制定了不少，但执行力度还存在不足，动辄就是相关部门和人员都参加、开个会讨论讨论，看似是为了考虑更加全面，实则形成过了大家都参与、大家都无责、所有的决定都是公司最高决策的结果。

(5) 给予信任，多些包容，成长人才，成就公司

企业的发展和人员的成长需要时间，虽然我们处在快节奏的时代，期望公司能快速发展壮大，但也跳不出发展的客观规律。

我们应客观的认知现阶段公司的市场资源、行业影响力、技术能力、管理能力和人才储备情况，积极参与市场活动，扩大市场影响力，练好内功，提高综合实力，循序渐进、相互促进，切不可急于求成。

内部综合实力的提升，更多靠人才的培养来实现，工作中应多给予实战锻炼机会、给予信任，也许每个人都会出现这样或者那样的不足，项目执行出现各种小问题，但只要整体风险可控还是可以接受的，对于个人成长而言，只有经历了，才能有更深的体会。

对于工作过程中的瑕疵，我们应该给予给多的包容、坦诚的指导和建设，帮助员工逐步成长，万不可出现问题就是批评和指责，否则就是做的多、错就会多、挨批评就跟着多，最终就是员工多一事不如少一事，能躲就躲，事无巨细公司决策，被动执行，谈何成长。

员工得到成长，有收获、有成就感，是保持工作积极主动性的必备条件之一，企业文化也会受到潜移默化的影响，逐渐形成良性循环。

企业生存之道是创造自己的管理方法并促成业绩的达成

(张敏/副总经理)



管理学的定义：是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、协调、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。是人类各种组织活动中最普通和最重要的一种活动。

世界上有没有公司的管理是一模一样的？有没有标准的管理模式？管理，什么最难？什么是好的管理？什么是差的管理？如果管理可以标准化，那就可以复制粘贴很简单了。管理，什么最难？我进大学第一天，武汉大学管理学院资深教授许俊千先生在教二楼101的黑板上写下了一个字，让我始终铭记，这个字就是：人。

好的管理，就是出业绩的管理。那么多人离开了华为、离开了阿里，却一直用华为和阿里的管理方法作为谋生的手段，说明好的管理，值得宣讲，值得参考，值得借鉴，但是不能生搬硬套。淮南为橘，淮北为枳。离开了企业微观层面，照办可能就是东施效颦，加剧企业的矛盾。我一直认为，所谓好的方法，是自己创造出来的。学习，如此，管理亦如此。

当前阶段，公司的管理需要做好三个层面的工作，其中拿结果拿合同是最重要的。

1、招聘走出老板圈子走向市场

在公司当前阶段，依靠市场方式招聘员工，事实证明不是特别有效的方式。在公司发展初期，招聘是管理者的事情，解聘也是管理者的事情，管理者的圈子就是最好的招聘方式。在加德创业的这些年，我们的团队确实也是主要管理者一点一点通过圈子搭建的。但是人才团队的建设在从老板圈子走到市场化方式，个人觉得需要两个前提：公司需要一定的合同额和盈利能力，公司要有市场化的产品，这个产品有价值、有市场、可复制，有潜力成为公司现金牛产品。

所以，当前阶段，还是公司的创业阶段，创业，需要的是愿意追随创业者的主要管理团队去打江山，去拿合同，去实施好项目。当公司年合同额稳定在2个亿以上，年利润稳定在1000万元以上，并且主营产品突出，我们才有可能慢慢走出创业阶段的人才培养模式。

2、管理者如何管理自己的团队

个人总结以下几点：责任归自己、荣誉归团队；事前讲规则、事后追结果；主动问过程（公司目前特别急迫，不教而诛），时时有反馈；批评要当面（老师说过表扬要及时适当具体）、对事不对人；管理有张弛，仁慈刀要快。

建设团队培养队伍，最主要的方法，就是练兵。人才都是在实战中得来的，只有经得起真正的业务、真正的战斗考验的人才，才有真正的价值。

公司目前的员工，大部分都值得好好培养。没有人不愿意追随优秀的管理者，没有人不愿意与优秀为伍，带好团队，打铁还要自身硬，赢得人心赛真金。

3、拿合同拿结果

管理，说一千道一万，没有合同，九九不是归一，而是归零。公司目前重中之重就是合同。没有结果的管理是为了管理而管理。所以，当前公司一切行为准则和目标都是签合同。公司目前对污水细分市场和污泥干化技术的把握，非常准确，也具有一定的市场前景。但是污水细分市场所需的技术及产品需要合作及协同，这对公司从市场到技术到主要工艺设备的采购都提出了挑战。污泥干化项目还有待产业化的稳定性检验。鉴于此，目前的市场拓展，需要找到环境压力大的区域（或公司），找到合适的解决方案，速战速决，避免陷入从项目方案到技术选择到中试到政府采购漫长的过程中。

管理学之父彼得德鲁克说过：今天的组织需要的是由一群平凡的人，做出不平凡的事。我们的管理，就是用好平凡的人，调动起平凡的人，成就员工，成就公司。



人员合理使用 助力企业发展

(李强/副总经理)

在这段疫情期间公司为了提高整体员工的综合素质和职业技能，安排了一系列的培训，如企业管理、人力资源、市场营销技巧、采购管理、情感智能及技术等方面，总体感觉还是有不少收获。

经过这段时间培训学习，结合在公司近2年的工作，我就人员使用方面谈谈自己的一些感想。

首先，我认为湖北加德科技股份有限公司目前还处于发展初级阶段，组织架构初步形成，人才招聘因受自身小型民营企业的限制一直不顺利。原因之一为小型民营企业和国企或上市公司（大型企业）相比，待遇和稳定性都显不足；原因之二组织架构虽已形成，但分工并不细致（相比国企和上市公司），往往需要综合素质较高才能适应我公司的工作岗位。

其次，公司人员的情况是总层素质还是过硬的，管理思路需要一点点改变。

中层员工（含部门负责人和技术骨干、工程项目经理、市场区域经理等）数量不够或能力有欠缺，造成总层往往应接不暇，想实现的目标因经办人员某些方面能力的欠缺而磕磕碰碰，出现反反复复的情况；从而也造成了中层人员做事唯唯诺诺、谨慎小心，在执行公司决策时缺乏主动性和创造性。

基层员工素质一般，但有干劲，需要公司给予机会或者平台予以锻炼，允许其犯错误。

第三，针对公司的现状，主要谈工程技术部，以团队有效协作的模式来弥补员工个人能力的欠缺。在执行过程中出现了一些偏差，归根结底还是中层员工能力稍显欠缺，无论是沟通还是技能方面都有待提高，特别是处理事务的方法略显粗糙和欠技巧。例如，钟祥项目某些设备采购，由于我公司技术人员本身对其并不精通或者熟悉，困难重重，但技术人员、采购人员、供货商没有通过有效的沟通来弥补公司技术上的不足，造成了三方面的消极对待。我处理过多次这类情况，告诉部门员工不要奢望工作无缝对接，主动向上和向下伸出手是有必要且很重要的。

第四，我记得2019年初和2020年初2次培训中，讲师都提到了现阶段公司员工主要是90后或者30岁左右及以下的年轻人，因此公司对员工的管理思路需要改变。虽然我们可以按照公司整体战略目标和标准去招聘人员，但最终还是要面对这个年龄段的员工且比例较大（估计70%左右），不太可能用我们六七十年代人的各项标准去要求和评判他们，所以需要管理者改变思路。

第五，既然公司员工组成已定，需要我们因材施教，即充分了解员工的专业能力和综合素质，把有限的人员放在合适的岗位和项目中，但不能放任自流，主要原因还是员工的综合素质欠缺，可以有容忍出现错误或者偏差，同时激发员工的主观能动性，即积极解决事务。在这方面，我个人认为就工程技术部而言，有一定的改善，但是沟通和处理事件技巧的欠缺是最大障碍。

第六，关于人员的使用，我一直主张：不是把一个人放在一个岗位上就能出成果或者成效。我们需要全面了解员工的各项能力，在有限的人力资源下，合理搭配和安排，尽量减少错误的出现。经过近2年的摸索，有一定效果，但受制于员工的能力有欠缺，出现了一些不应该的问题，但总体来说在进步；特别是员工工作主动性增强。

第七，关于技术人员和项目管理人员是否兼顾的问题，对于员工本人来说他们是没有这方面的强烈需求，建议选择性的培养一些技术人员但不强迫往项目管理上发展或者兼顾，同时要考虑其待遇（或者年终奖金）调整，因为公司的三定方案对技术人员是有对应的岗位职责的。这个问题的关键还是人员的综合能力是否能够胜任，技术人员能做好技术工作，但不一定能管好项目（涉及需要提高的能力很多）。

第八，项目管理和项目经理（项目负责人）的问题。公司业务以工程总承包和设备供货（含工艺包供货）为主，无论项目大小都需要正确对待，必须成立项目经理、技术负责人和采购工程师为核心的团队才能很好完成，并落到实处，给予项目经理权限统筹管理，避免给项目完工后售后服务带来繁重负担。

第九，公司按照规章制度处理事务需要一视同仁，不可区别对待，特别是对基层员工。

第十，技术人员工作至少有一半精力配合市场，特别是技术骨干，在这方面公司需要加强。

第十一，调动中层骨干员工，如部门负责人、技术骨干、市场区域经理等的积极性是公司当务之急。

最后，关于分管的研发和质量这块，我认为研发还是以消化吸收且需求实为主，自主研发必须一步一步一个脚印，不可盲目，充分利用外部资源，做到为我所用；在人员使用合理和加强业务能力的基础上是可以保证各类项目的质量，减少问题的出现。

强基固本 降本增效 助力发展



一、强化“资源管理”，增加公司市场竞争力

1、公司内部“资源管理”

a)、采购部人员能力以“采”为主、“购”为辅；需较强的商务能力（价格分析能力、商务沟通能力、风险预警和控制能力）及项目管理能力；

b)、采购力量，以适应公司（即将）市场的快速扩张；（年龄结构：青黄不接，人员数量：二人，什么概念，能做多少业务？如何仅做工艺包是能满足，如何做设备代理或更大的EPC项目、o+EPC项目）撸起袖子加油干，进口阀门再找供方老板沟通.....

c)、提升与采购相关的基础设施——引进采购管理软件，对公司供方信息、合同信息、价格信息、结算及索赔信息、存档信息进行多部门参与的集成化管理；比如，年前郭锋付款，，，；差错率、台账更新率、后续评审效率，，；保密问题，相信公司、张敏总。

2、公司外部“资源管理”

a)、公司发展需要一批与公司相适应的供方的大力支持，尤其那些投标配合积极甚至有合同关系的供方，与之保持互助、互信、共赢的生态关系对公司降本增效提高市场竞标力尤为为重要；特别说明：供方评审与潜在供方，公司规模，与供方互信，比如年前的隆邦，这次沃特的管混

b)、例如，X供方与我司有诸多零星小合同，其资源广、价格低、售后服务佳、质量未发现质量问题（质量难说多好，采购时根据具体情况、项目使用要求可以应急备用），我们是视其为公司的采购资源延伸补充，还是公司深入采购与其竞争，该问题在后续采购中边思考边实践。

二、重视采购职能，让采购管理部门成为公司（设备代理类）投标前的成本中心、中标后的利润中心；

1、采购部需补充力量，部门人员进行一定的专业分工；投标询价时，需在询价的表面数据上分析、预估设备的成本（更上一层：分析竞标对手可能的成本），在激烈的市场竞标中提供为领导决策提供底气；袁总.....

2、中标后，采购人员利用商务技巧立即与原询价单位（必要时再扩大范围）初步摸底，然后策划采购（或谈判）方案，合理平衡买卖双方利润，实现公司的利润目标。

创新发展，我们在路上

一、加强质量管理

1. 质量和信誉是公司永远的追求，也是我们对社会的基本承诺。
2. 质量一直贯穿在整个项目的始终，从需求出发，按公司《质量手册》进行规范管理。
3. 公司的三级校审制度不够完善，建议在工程技术部设三级校审岗位，负责项目中的审定工作，从源头把好质量关。

二、发展核心技术

1. 加德公司发展到今天很不容易，不仅有一个好的团队同时也有了自己的核心技术，我们要领跑环保行业，必须要有核心技术为支撑。
2. 我认为做好企业重要的不是它的规模，而是它的核心技术和为客户服务的理念，在此基础上 稳健中求发展、求进步、求创新非常重要。

(刘龙宝/质量安全部部长)



三、培养有生力量，发挥中年骨干作用

1. 人机料法环中的人是影响结果的重要因素，对我们公司来说，建立培养一流的员工队伍至关重要。
2. 公司不仅要有过硬的领导班子也要有一流的员工队伍，这样才能不断提高工程项目的管理质量，从而提高公司整体管理质量，促进公司良性发展。
3. 公司需要实施老带新工作环节，使年轻人在工作中少走弯路，有信心有目的完成自己的工作。
4. 针对公司招聘的有工作经历的员工，公司管理层只要把握好方向，给予必要的支持和信任，让他们在公司工作中有主人翁的感觉。

四、项目有始有终，实行激励机制

1. 在项目实施工作中不仅要做好项目的前期工作，同时要做好项目中间过程和项目结尾工作。
2. 在项目实施过程中做好资料的收集、整理、汇报、总结工作。尤其是EPC总承包和工艺包项目，掌握并熟练系统调试操作过程和关键参数的收集、整理、归档。
3. 对在工作中利用新技术、新工艺、新设备、新材料、有创新成果和特殊贡献的员工尤其是年轻员工给予适当的激励。



(刘碧野)

选人要正，育人要勤 (熊枫/综合管理部部长)

近期，经过一系列关管理相关课程的在线学习，结合综合管理部的工作内容，我认为目前的公司工作，可以从优化招募体系和提高执行力两个方面进行改进。

一、“选人要正”：优化招募体系

(一) 充分利用网络平台进行视频面试沟通

- 1.当前新冠疫情的影响下，现场面试诸多不便，进行线上招聘更符合国家政策的引导；
- 2.利用网络平台进行数据统计，所有操作及参与人员都有记录可查，具备可追溯性；
- 3.视频面试时间灵活，减少候选人或面试官等待时间，效率更高；
- 4.更符合年轻一代求职者的沟通习惯，面试者更倾向于这种方式。

(二) 对核心关键人才建立胜任力模型

美国著名心理学家麦克利兰于1973年提出了一个著名的素质冰山模型，将人员个体素质的不同表现表式划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。其中，“冰山以上部分”包括基本知识、基本技能，是外在表现，是容易了解与测量的部分，相对而言也更容易通过培训来改变和发展。而“冰山以下部分”包括社会角色、自我形象、特质和动机，是人内在的、难以测量的部分。它们不太容易通过外界的影响而得到改变，但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。

招聘关键人才时，不能仅局限于对技能和知识的考察，而应从应聘者的求职动机、个人品质、价值观、自我认知和角色定位等方面进行综合考虑。如果没有良好的求职动机、品质、价值观等相关素质的支撑，能力越强、知识越全面，对企业的负面影响会越大。

(三) STAR 面试法

STAR 面试法目的：对过去所发生的事件在未来再次发生的可能性进行预测。STAR 面试法的依据是“过去的行为是未来行为的最好预言”。“S”是 situation，情景；“T”是 target，目标；“A”是 action，行动；“R”是 result。用这个面试法能很快挖掘出应聘者过去所做过的事情。先问情景 (situation)：“以前是在什么情况下做这件事的？”然后问目标 (target)：“能不能告诉我你做这件事的目的是什么？”接下来问行 (action)：“你为了做这件事情采取了哪些行动？”最后问结果 (result)。

这样，通过 STAR 式发问的四个步骤，一步步将应聘者的陈述引向深入，一步步挖掘出应聘者潜在的信息，为公司更好的决策提供正确和全面的参考，既是对公司负责 (招聘到合适的人才)，也是对应聘者负责 (帮助他尽可能地展现自我，推销自我)，获得一个双赢的局面。

二、“育人要勤”：让员工提高执行力

(一) 执行力低下的原因

执行力低下是企业的最大内耗，不仅会消耗企业的大量人才、财力，还会影响整个企业的战略规划和发展。我认为，执行力差主要原因在于：

- 1、工作计划的制定缺乏指导，工作计划与实际工作安排出现偏差。员工在工作中较为被动的状态，领导安排的临时性工作较多，而没有按照计划稳步推进工作。
- 2、计划执行的过程缺乏帮助。遇到困难时，缺乏其他部门合作或者相关领导的帮助，导致进展缓慢。
- 3、计划执行的过程缺乏检查。上级领导时时关心工作进展，在事中控制，有利于员工时刻修正工作方向，提高效率。
- 4、计划与能力不匹配，目标过高、难以实现。工作目标应该是在员工现有能力和现有可利用的资源下通过努力，跳一跳，够得着。
- 5、主观能动性和责任心的缺失。员工有时放松工作要求，只求过得去，不求过得硬。这是主观能动性弱化和责任心缺失的表现。责任心强弱，决定执行力度大小和执行效果的好坏。

(二) 提高执行力的方法

- 1、制定部门职责和岗位说明书。每个部门、每个员工必须明白，哪些工作是自己独立完成的，哪些工作是要和其他同事合作完成的，权责分明，避免相互推诿。
- 2、明确工作目标。工作计划必须围绕个人工作目标而制定，目标可以放大，可以是中长期的，具体可将目标设定为“基本目标”和“挑战目标”。
- 3、制定切实可行的工作计划。工作计划的制定首先是由员工自发拟定，然后由上级领导对计划的可行性和方向性进行审核。同时，工作计划使领导清楚了员工在一定时期内的工作内容，每项工作计划均应确切的时间要求。
- 4、责任心不是循规蹈矩，安于现状。我们要敢于突破思维定势和传统经验的束缚，发挥主观能动性，不断寻求新的思路和方法，使执行的力度更大、速度更快、效果更好。
- 5、适当的激励措施。激励分为正激励和负激励。正确的行为用正激励去强化，错误的行为只能用负激励去避免。

一、找准定位

定位是一个认知，我觉得认知是包括自我的认知和社会对主体的认识，定位如果搞准了，在行进的路途中更如鱼得水，游刃有余，定位不准都容易陷入困境，不能利用有效的精力和资源来获取更大的可能。

1. **民营企业的优势和劣势** 加德公司在中国市场上先天就有劣势，营商环境、人力获取、市场竞争中天然比国有企业矮一头，但是我们也有自己的优势，我们对市场的反馈快、决策快、相对而言没有国有企业臃肿的负担，不需要复杂的机构设置、制度制约、简单来讲，我们对资源的配置不需要国企那样“面面俱到”，不容易形成“齐而不强”的现象，资源只需要重点配置在“火力上”，我们的资源只需要重点强化在“突击点”、“发动机”上，用在保障生存支持上，要扬长避短，把自身的优势发挥到极致。
 2. **所处行业的优势和劣势** 环保行业应该是国家一个重点支持的行业，相比传统行业而言，处于战略发展的“黄金时期”，这个是大的优势，但是劣势就是在于目前诸侯争霸，百家齐鸣，项目周期长，投资大，很多都是资本游戏，行业技术同质化，行业竞争很多时候不是靠技术、靠服务、靠产品来竞争，而是靠人情，靠资源来抢“一碗饭”，产品属于低频次，产品市场的市场营销推广存在特殊性。
 3. **公司自身的优势和劣势** 公司没有资本雄厚的上市公司乘凉，更没有政府关系的好爸爸撑腰，这个是我们的劣势，完全依靠我们自身的努力在这个市场中存活得到发展。自身的资源有限，有限的资源配置到我们认为有需要突破的方向，但是我们是正在为自己做事，更容易出“细活”，同样的产品，我们的性价比可能更高，我们的人力投入产出比更高，我们更有危机感，我们更容易做到价格最省、服务最优。
- 所以我个人认为

- ① 选择公司最有优势的细分领域进行发力，坚决不偏离主航道，不能跨界浪费任何资源。在主航道行驶，才能培养专才，形成差异化，形成核心竞争力。只有保持主航道行驶，我们才能更明白客户的需求，紧盯客户的需求，攫取更长久的价值。
- ② 紧盯最有利实现的项目进行发力，把项目分层做好，更能有效的集中火力，配置资源，不浪费一丁点的弹药。
- ③ 公司的资源匹配的形式要更加降低“能耗”，机构设置扁平化，让决策更快，机构及人员配置要精简，就如同巴基斯坦为了多装运抗疫的救援物资，将飞机上座椅都拆了，只要保证生产的最低配置，其他一律资源都集中要“能产生效益的地方”。管理程序不能复杂，抓主要核心就行，要提倡一岗多能，每个人既要在核心工作内容中形成专才，非核心工作内容有通才，对于这样的人员岗位职级和薪酬待遇要进行倾斜，形成资源的优化配置。
- ④ 更加注重人的价值 公司的生产经营人力资源影响较为明显，而且能够获取了优秀的人力资源对于企业发展至关重要。一个专业素养和核心价值观与企业的发展相匹配的是公司的无形资产，能够为企业的价值实现产生非常重要影响。

找准定位有的放矢 重塑文化众志成城

(夏俊)

二、重塑文化

重塑文化不是简单的将以前过往的全部推翻重来，而且是将这些东西提炼出来，形式化、视觉化，让全员知晓明了。本次培训中，培训老师讲到华为的企业文化就是“以奋斗者为本”及“一切以客户为中心”2条。这两条我个人的理解就是严格的围绕价值的创造开展，为公司创造价值的个人才是有价值的个人，有价值的个人必然会获得个人的价值。

- 1、形成企业公司的企业文化。就是在公司形成一个道德标准和行事的原则，公司提倡怎么做，奖励什么、惩罚什么。而且让这个行事的准则大力宣讲，深入人心，让大家在框架里面办事，形成企业独特的价值观。
- 2、重视企业文化的表现形式，并且让企业文化的体现具有仪式感。马斯洛在《人类激励理论》论文中将人类需求按层次分为五种，分别是：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。在倡导企业文化的时候，一定要多注重需求的满足及体现，有功要奖，有过要罚，而且奖不逾时，罚不滞后，奖励和惩罚的兑现一定快。物质奖励和精神奖励同等重要。
- 3、在企业文化的灌输下压实责任，形成“身累心累”的氛围，重视团队的作用，小团队进行落实。文化的宣贯要围绕公司战略目标来做，要虚中有实，实中有虚，企业文化还是要围绕“产粮食”这个大的战略目标来做，围绕人性的来。

三、保持定力

- 1、**客户需求的满足长期坚持不放松** 我们既要重视产品质量，同时要更加注重客户服务，公司目前有核心技术的产品，但是有好的产品不意味不能有好的服务，有时候好的服务更加重要。在公司的发展中，我们的部分客户给了我们很大的支持，但是在实际的工作中，经常还是有不和谐的声音发出，我们要做到让客户真正的把我们当自己人，愿意帮助我们。与客户利益及需求的长期满足必然带动企业利益长期实现。
- 2、**内部组织的活化长期坚持不松懈** 要保持内部组织的活化，就是要激情，有活力、有战斗力的团队培养，建立激发内部组织活跃度的制度及体系，让内部不能死气沉沉，必须有压力，有动力，充分发挥企业的优势，让每个人看到目标，看到希望，同时要形成一个狼群文化，就是看到了猎物，要一起上，最大程度发挥协同作用的功效。

